prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

RISCOPRIRE IL CONFLITTO NEL CREARE VALORE PUBBLICO

Pubblicato il15 Giugno 2021 di Romanelli Mauro



Categoria: Organizzazione: Teorie e Progettazione

Riscoprire il conflitto serve a valorizzare la dimensione organizzativa e collaborativa nel definire, produrre e gestire i servizi pubblici, laddove più attori siano coinvolti nel partecipare alla co-creazione di valore pubblico. Nel *public service system* plurale e *multi-actor*, *investire* nel conflitto conferisce centralità alla dimensione relazionale per orientare percorsi sostenibili nel creare valore pubblico, nell'attivare gli attori che esprimono interessi e prospettive diverse, ed identificano modalità di azione per innovare, trasformare i servizi pubblici, e contribuire al benessere delle comunità negli ecosistemi sociali.

INTRODUZIONE

Il conflitto assume centralità come tema di ricerca e fenomeno sociale che esalta la dimensione organizzativa, nella prospettiva dialettica (Benson, 1977), laddove sia rivelato il continuo cambiamento nell'azione umana (Tsoukas e Chia, 2002), e valorizza la dimensione relazionale e collaborativa, quale tratto distintivo di quell'orientamento fondato sulla *public service logic* che indirizza il processo di creazione di valore nelle comunità e nella società, coinvolgendo soggetti diversi nella produzione di servizi e di valore pubblico, laddove si possa generare valore nell'interazione tra *service user* e *organization* (Osborne, 2018). Nella *public service logic* si conferisce importanza al contenuto, alla *sostanza* del servizio quale fattore che orienta il percorso collaborativo verso l'efficienza esterna e la ricerca di efficacia ed effettività dei servizi per la produzione di valore pubblico (Osborne, 2021).

Riscoprire la dimensione conflittuale esalta i benefici della collaborazione nei percorsi di creazione del valore

pubblico, nell'innovazione e nella trasformazione dei servizi pubblici. Il conflitto si manifesta quale fattore generativo di opportunità e fenomeno che conduce ad equità ed efficienza, *voice*, confronto e partecipazione (Skålén, Aal e Edvardsson, 2015; Budd e Colvin, 2014). Il conflitto emerge quale dimensione che investe e promuove azioni, capacità e risorse attivate dagli attori coinvolti in percorsi di creazione di valore pubblico (Rossi e Tuurnas, 2021). Nel concepire i servizi pubblici quale sistema e spazio organizzativo plurale, dimensione relazionale (Osborne, 2018), nella prospettiva *multi-actor* (Bryson, Sancino, Benington e Sørensen, 2017), attori diversi contribuiscono alla creazione di valore, attraversando, nel conflitto, quel sentiero accettabile per identificare nuove soluzioni sostenibili orientate alla generazione di valore (Osborne, Radnor, Vidal e Kinder, 2014).

Secondo Kolb e Putnam (1992) sussiste conflitto quando ci sono differenze reali o percepite che emergono in specifiche circostanze organizzative e che generano emozione quale necessaria conseguenza. Rossi e Tuurnas (2021) definiscono il conflitto come esperienza individuale, comprensione di una data situazione che è differente da quella di altri soggetti coinvolti. I conflitti sono una fisiologica conseguenza della fondamentale diversità tra persone e gruppi che esprimono varietà e differenze in valori, credenze, attitudini e pratiche, nelle interazioni che li riguardano. Benché il conflitto sia un elemento onnipresente e stabile nella realtà della vita delle organizzazioni (Kolb e Putnam, 1992), sono pochi gli studi che conferiscono centralità al tema del conflitto con riferimento alle problematiche del management e dell'organizzazione per la co-produzione dei servizi pubblici nell'ambito dei processi per la creazione di valore pubblico (Rossi e Tuurnas, 2021).

Il conflitto, che orienta gli attori nei processi di innovazione e nella trasformazione dei sistemi di servizi pubblici (Skålén, Aal e Edvardsson, 2015), esalta la dimensione relazionale, quale fattore di sviluppo nei processi di creazione di valore in uno *Stato* pluralista che orienta le organizzazioni ad agire in una prospettiva collaborativa e cooperativa (Osborne, 2006; Osborne, 2010). I conflitti sono parte integrante della vita delle organizzazioni ed emergono dall'interazione tra persone e gruppi che condividono risorse ed informazioni nei percorsi di cooperazione (Thomas, 1992). Riscoprire il conflitto, quale fattore che emerge dal concorso e dalla collaborazione *multi-actor*, aiuta a valorizzare la dimensione organizzativa quale leva che mobilita risorse e competenze degli attori verso la creazione di valore pubblico, per soddisfare i bisogni che emergono nelle comunità, nell'identificare il conflitto tra gli attori organizzativi quale elemento che può influenzare il processo di co-creazione del valore e la trasformazione dei sistemi di servizi (Rossi e Tuurnas, 2021).

Nel conflitto gli interessi delle parti sono divergenti, opposti o negativamente influenzati. Tuttavia, il conflitto può essere indirizzato (Wall e Callister, 1995) nell'orientare gli attori a sperimentare un percorso che conduce al cambiamento (Rossi, 2019) quale «risultante di un gioco competitivo di forze eterogenee» (Frassetto, 2003, p. 142) nell'ecosistema economico, sociale ed organizzativo quale spazio nel quale si genera sostenibilità nella creazione di valore (Dumay, Guthrie e Farneti, 2010). Coniugare il tema della creazione di valore alle dinamiche di conflitto tra gli attori organizzativi rivela la tensione dialettica delle relazioni tra attori portatori di interessi specifici e divergenti che cooperano nel *service system*. Nella comunità, aziende pubbliche e private, gruppi, persone e associazioni entrano in relazioni, affrontano e risolvono problemi, e contribuiscono ai processi di creazione di valore pubblico sociale ed economico (Moore, 1995; Borgonovi, 2001).

ISSN: 2465-1753

RIPENSARE LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO NELLA PUBLIC SERVICE LOGIC

Nello scenario attuale le aziende pubbliche devono alimentare la dimensione organizzativa dell'agire per combinare la discontinuità dovuta all'innovazione e la continuità che si manifesta nel cambiamento (Osborne e Brown, 2005), nel tradurre l'innovazione in cambiamento, nel promuovere forme di coinvolgimento, partecipazione e cooperazione per il bene comune nella società (Borgonovi, 2018), sostenendo il formarsi di quell'intelligenza organizzativa che genera comportamenti proattivi e innovativi orientati alla produzione di benessere ed alla co-generazione di valore pubblico (Rebora, 2018).

Nel superare una prospettiva *service-dominant*, che esalta la dimensione di processo, laddove soddisfazione ed esperienza dell'utilizzatore, co-produttore di un servizio e creatore del suo valore, siano centrali, si alimenta un percorso virtuoso ed efficace orientato alla sostenibilità, seguendo una prospettiva *public service logic* nella creazione di valore pubblico, nella misura in cui il valore sia sempre realizzato dall'utilizzatore nell'interazione diretta con le organizzazioni che forniscono servizi pubblici, nel concepire il sistema di produzione ed erogazione dei servizi, oltre le singole organizzazioni, oltre le reti inter-organizzative, quale *relational public service system*, nel quale le aziende pubbliche investono in risorse e strumenti per contribuire alla creazione di valore per le comunità locali, promuovendo conoscenza, tecnologia e relazioni, nel costruire rapporti effettivi di lungo periodo nel percorso orientato al valore, mentre la co-produzione è risorsa chiave per generare performances efficaci ed innovazione nell'offerta di servizi pubblici (Osborne, Radnor, Vidal e Kinder, 2014; Osborne, 2018).

Si ha co-creazione di valore nell'interazione, dinamica e relazionale, tra l'utilizzatore quale beneficiario del servizio e le organizzazioni (Osborne, 2018). Secondo Osborne, Radnor e Strokosch (2016) si ha co-creazione di valore sia incontrando i bisogni sociali di gruppi e individui, e le esigenze di comunità attraverso la co-produzione di servizi per la società, sia attivando la creazione di capitale sociale nella comunità ri-generando quella capacità di risolvere problemi in futuro. Laddove il luogo della co-produzione sia il *service system*, il percorso che conduce alla co-creazione di valore si esprime nella *co-costruzione* che valorizza il contributo dell'esperienza personale ed emozionale e della soddisfazione legata al servizio usufruito che aggiunge valore alla qualità della vita dell'utilizzatore del servizio. Si ha *co-innovazione* quando si realizza il coinvolgimento dell'utilizzatore, quale attore che consapevolmente e volontariamente non solo contribuisce al miglioramento dei servizi ma attivamente coopera e collabora per generare innovazione nel *service system* in termini di nuove forme nell'offerta di servizi.

Nella *public service logic* emerge la centralità del servizio che esalta la dimensione relazionale che coinvolge persone, professionisti, soggetti pubblici e privati che promuovono la creazione di valore nel co-produrre servizi pubblici. Seguendo una prospettiva *multi-actor* nella creazione di valore gli attori sono integratori di risorse nelle relazioni inter-organizzative e nella co-produzione di servizi (Eriksson e Hellström, 2021). Nella prospettiva legata alla *public service logic* si esprime l'organizzazione e la gestione relazionale dei servizi pubblici, e si afferma la transizione da uno Stato plurale, nel quale attori interdipendenti contribuiscono alla erogazione dei servizi pubblici, ad uno Stato pluralista dove una varietà di processi informa il sistema di *policy making* (Osborne, 2006). La co-produzione è un elemento essenziale per l'erogazione e la generazione dei servizi. Non c'è produzione di servizi pubblici senza coinvolgimento e ruolo attivo di colui che, utilizzando il servizio, crea

valore. Si promuove una dimensione *rappresentativa* della co-produzione in termini di progettazione ed erogazione dei servizi, nel considerare la complessità del processo e il bisogno di confronto e discussione (Eriksson, 2019). Nella prospettiva della *public service logic* le organizzazioni contribuiscono con risorse di conoscenza, tecniche ed umane a sostenere processi che orientano verso la creazione di valore pubblico nell'offrire un servizio che il cittadino utilizza e personalizza servizio con la sua esperienza di vita creando valore nell'interazione. La co-produzione di servizi, che assume una prospettiva lineare, e la co-creazione di valore, che segue una dimensione relazionale, hanno significati diversi. Mentre la co-produzione si inserisce in un processo nel quale le organizzazioni del settore pubblico hanno un ruolo dominante, la logica è lineare e basata su una *product-dominant* concezione della produzione, nella co-creazione di valore emerge una prospettiva che valorizza la relazione come dinamica ed interattiva, laddove il valore emerga dall'interazione tra *user* e *organization* generandosi nel contesto dell'esperienza dell'utilizzatore del servizio (Osborne, 2018).

RIVELARE IL CONFLITTO PER CREARE VALORE

Il conflitto quale processo influenza i percorsi incentrati sulla co-creazione di valore e contribuisce ad arricchire l'interazione e la partecipazione tra più attori che collaborano in percorsi orientati al cambiamento, all'innovazione, alla trasformazione del sistema dei servizi (Rossi e Tuurnas, 2021). Il conflitto emerge come dimensione della co-produzione dei servizi pubblici (Osborne e Strokosh, 2013), fenomeno complesso, sociale, gestionale ed organizzativo. Attori differenti (*policy makers*, managers, soggetti pubblici e privati, comunità) interviene, in via volontaria ed informale, seppur con interessi in conflitto, nel contribuire alla co-creazione di valore (Bryson, Sancino, Benington e Sørensen 2017).

Nel conflitto le parti provano ad affrontare e risolvere le contraddizioni e le incompatibilità che intercorrono, e che si manifestano nei comportamenti e nell'interazione sociale tra gli attori quali protagonisti del percorso di creazione di valore attraverso il management dei servizi nel contesto di riferimento. Il conflitto genera opportunità di confronto quale esperienza che conduce ad apprendere e risolvere problemi nell'interesse comune, e promuove gli attori ad agire per contribuire a co-generare valore. Secondo Rossi e Tuurnas (2021) si ha co-creazione di valore quando i bisogni dei beneficiari del servizio sono posti al centro di tutte le attività che si riferiscono alla co-produzione dei servizi. Il valore è co-creato dagli individui a tutti i livelli, negli spazi e nelle reti nelle quali si sviluppano interazione e conflitto tra scopi, valori, credenze e pratiche.

Nell'itinerario che conduce alla creazione di valore attraverso processi di cooperazione e collaborazione, il conflitto tra gli attori si attiva ed alcune dimensioni devono essere considerate (Rossi e Tuurnas, 2021): i bisogni degli utilizzatori, la natura del valore, il ruolo degli attori, il futuro del *service system*. Bisogna valutare e considerare i bisogni dei beneficiari, di coloro per cui si crea valore. Si rivela necessario valutare la natura del valore ed il ruolo di una pluralità di attori. Infine, è opportuno considerare le prospettive di trasformazione del *service system*.

Nei processi di creazione di valore il tema del conflitto si esprime nella sfida tra l'affermarsi di meccanismi istituzionali consolidati e l'emergere di soluzioni che mettono in discussione paradigmi dominanti. Nel comprendere le esigenze dei destinatari dei servizi, decidere per quali gruppi o attori il valore dovrebbe essere creato spinge al confronto tra chi propone di collocare i servizi per il gruppo di destinatari in strutture e servizi già presenti, nell'ambito di accordi istituzionalizzati, e chi, invece, assume una prospettiva orientata agli specifici e peculiari bisogni degli utilizzatori di quel servizio. Conflitti emergono nel comprendere cosa si

intenda per valore, quale sia la natura del valore creato e come il valore possa essere misurato. Seguendo una logica istituzionale consolidata, il valore si riferisce a criteri di efficienza interna, di natura quantitativa che orientano verso convenienza economica ed ottimizzazione delle risorse. Nel proporre una visione alternativa, che si contrappone alla logica dominante, capire e misurare il valore significa, altresì, esaltare il momento della produzione di benessere pubblico e prestare attenzione ai profili di efficacia esterna considerando gli effetti favorevoli che ricadono sui beneficiari del servizio.

Comprendere il ruolo che più attori possano ritagliarsi nel contribuire alla co-creazione di valore in un *multi-actor system* apre al conflitto tra una prospettiva che colloca il ruolo di quel particolare attore come soggetto integrativo, complementare e aggiuntivo rispetto alla rete esistente di organizzazioni che offrono servizi pubblici, ed una visione che, esaltando il ruolo di ciascun attore nell'aggiungere valore nella vita dei beneficiari dei servizi, investe nella ricerca di forme e modalità di collaborazione con le altre organizzazioni chiamate a contribuire al valore pubblico che si genera nel *service system*. Mentre, in una logica tradizionale, consolidata e lineare, è una sola organizzazione a dover assumere le decisioni strategiche che delineano il perimetro nel quale si realizzano la creazione di valore basata sui bisogni degli utilizzatori e la trasformazione di servizi, nel considerare un itinerario alternativo, si procede seguendo un percorso dinamico, dialettico e relazionale che, nel riconoscere la natura emergente e complessa dei processi di innovazione e trasformazione, alimenta la logica del conflitto quale fenomeno fisiologico nella comunicazione e nel confronto tra obiettivi e decisioni strategiche che reggono azioni, prassi e comportamenti che configurano il sentiero della creazione di valore quale fenomeno emergente, dinamico, interattivo e non lineare nella produzione di effetti favorevoli a beneficiari dei servizi e cittadinanza (Rossi e Tuurnas, 2021).

Il conflitto emerge nell'orientare i processi di innovazione, nel guidare la trasformazione del *service system*, con riferimento a forme, meccanismi e modalità operative di co-creazione di valore nel *public service system*. Il valore è co-creato attraverso modalità spesso complesse. La trasformazione del *service system* è il frutto di conflitti tra gli attori coinvolti. Il valore è co-creato in un sistema *multi-actor* dove il potere è distribuito in modo ineguale, e gli attori coinvolti non dispongono delle medesime chances di influenzare il processo di co-creazione di valore, di trasformazione e di innovazione dei servizi. Il valore è co-creato dagli individui a livelli differenti, nell'interazione su obiettivi, valori, credenze e prassi, e nel conflitto quale esito di un processo di co-costruzione di senso e collaborazione, laddove i bisogni degli utilizzatori siano al centro di tutte le attività. I conflitti rendono visibili ed attivabili meccanismi istituzionali, ostacoli e opportunità per i processi di creazione di valore. Il management non deve evitare il conflitto ma riconoscere che sia il conflitto quel fattore che contribuisce alla trasformazione del *service system* (Rossi e Tuurnas, 2021).

SOSTENERE PERCORSI DI INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO NEL CONFLITTO

Il valore pubblico si crea nel *concorso*, nel *confronto* e nel *conflitto* tra attori con obiettivi e approcci differenti che partecipano nel cooperare e nel promuovere visioni diverse per co-creare valore in condizioni di incertezza, nella risposta ad esigenze complesse. Nella creazione di valore pubblico e nella produzione di servizi pubblici, che si manifestano in un ecosistema sociale nel quale più attori forniscono il proprio contributo, la complessità sociale e gestionale si esprime coniugando dimensione relazionale, interattiva, collaborativa e dimensione conflittuale che investe, in senso dinamico, i rapporti intercorrenti tra attori pubblici e privati in un *public*

service system sostenibile, in trasformazione e in transizione verso il cambiamento. Riscoprire la necessità del conflitto significa promuovere la dimensione autenticamente dialettica nella relazione tra le parti, nella co-produzione di servizi pubblici per la creazione di valore, attivando le risorse che gli attori coinvolti esprimono. Investire nel conflitto alimenta un processo di apprendimento che orienta gli attori nel ricercare le migliori soluzioni possibili al problema in esame. Il conflitto, quale condizione normale della vita organizzativa, diviene un momento costitutivo dei percorsi di crescita, apprendimento e cambiamento negli ecosistemi sociali ed organizzativi. Alimentare il conflitto quale driver dei processi di trasformazione del sistema dei servizi pubblici contribuisce ad innescare quell'innovazione organizzativa e gestionale che apre a processi orientati al cambiamento organizzativo e culturale nei comportamenti, nelle azioni, favorendo il coinvolgimento e la partecipazione degli attori protagonisti del percorso di co-generazione del valore pubblico nelle comunità. Nella prospettiva della *public service logic* il processo di creazione di valore si realizza nell'ecosistema dei servizi pubblici, laddove attori differenti siano necessariamente coinvolti nella relazione per produrre valore e benessere per la comunità. Promuovere il conflitto quale dimensione rigenerativa e costitutiva del dialogo e del confronto nella co-creazione di valore consente di valorizzare risorse e competenze degli attori che, nell'adottare una visione orientata alla sostenibilità ed all'apprendimento, basata sulla *public service logic*, assumano comportamenti coerenti con una prospettiva di sviluppo sostenibile del *public service system* per costruire benessere e valore *nelle* e *con* le comunità di riferimento. Nell'organizzazione la dimensione relazionale e la dimensione conflittuale si combinano nell'esprimere soluzioni soddisfacenti che orientano i percorsi di innovazione verso il cambiamento dell'ecosistema sociale ed economico, nella trasformazione del sistema dei servizi. Recuperare il conflitto quale dimensione che rivitalizza il dialogo apre a soluzioni innovative orientate al benessere.

Riferimenti bibliografici

Benson, J.K. (1977). Organizations: A Dialectical View. *Administrative Science Quarterly, 22*, 1-22.

Borgonovi, E. (2018). Management pubblico: evoluzione della disciplina e delle riforme. *Rivista Italiana di Public Management, 1*(1), 22-28.

Borgonovi, E. (2001). Il concetto di valore pubblico. *Azienda pubblica, 14*(2-3), 185-188.

Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review, 19*(5), 640-654.

Budd, J.W., & Colvin, A.J.S. (2014). The goals and assumptions of conflict management in organizations. In Roche, W.K., Teague, P., Colvin, A.J.S., *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*(pp. 12-29). Oxford: Oxford University Press.

Dumay, J., Guthrie, J., & Farneti, F. (2010). Gri Sustainability Reporting Guidelines For Public and Third Sector Organizations. *Public Management Review, 12*(49, 531-548.

Eriksson, E.M., & Hellström, A. (2021). Multi-actor Resource Integration: A Service Approach in Public Management. *British Journal of Management, 32,* 456-472.

Eriksson, E.M. (2019). Representative co-production: broadening the scope of the public service logic. *Public Management Review, 21*(2), 291-314.

Frassetto, G. (2003). *Organizzare per competere: cambiamento e apprendimento.* Torino: Giappichelli.

Kolb, D.M., & Putnam, L.L. (1992). The Multiple Faces of Conflict in Organizations. *Journal of Organizational Behavior, 13*(3), 311-324.

Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value*. Cambridge: Harvard University Press.

Osborne, S.P. (2021). *Public Service Logic. Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society through Public Service Delivery.* New York: Routledge.

Osborne, S. (2018). From Public Service-dominant Logic to Public Service Logic: Are Public Service Organizations Capable of Co-production and Value Co-creation? *Public Management Review 20*(2), 225–231.

Osborne, S.P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment? *Public Management Review, 18*(5), 639-653.

Osborne, S.P. (2010). Introduction The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? In S.P. Osborne, *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*(pp. 1-16). London and New York: Routledge.

Osborne, S.P. (2006). Editorial. The New Public Governance? *Public Management Review, 8*(3), 377-387.

Osborne, S.P., Radnor, Z., Vidal, I., & Kinder, T. (2014). A Sustainable Business Model for Public Service Organizations? *Public Management Review, 16*(2), 165–172.

Osborne, S.P., & Strokosch, K. (2013). It takes Two to Tango: Understanding the Co-production of Publis Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal Management, 24,* S31-S47.

Osborne, S.P., & Brown, K. (2005). Change and innovation in public service organizations: planned and emergent phenomena. In S.P Osborne, K. Brown, *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*(pp. 3-10). London: Routledge.

Rebora, G. (2018). Public Management: una prospettiva di scienza dell'organizzazione. *Rivista Italiana di Public Management, 1*(1), 68-74.

Rossi, P., & Tuurnas, S. (2021). Conflicts fostering understanding of value co-creation and service systems transformation in complex public service systems. *Public Management Review, 23*(2), 254-275.

Rossi, P. (2019). Conflicts in Leading and Managing Change: Towards a Reflexive Practice. In A. Kangas, *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives* (pp. 165-181). Tampere: Tampere University Press.

Skålén, P., Aal, K.A., & Edvardsson, B. (2015). Cocreating the Arab Spring: Understanding Transformation of Service Systems in Contention. *Journal of Service Research, 18*(3), 250-264.

Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunette, *Handbook of industrial and organizational psychology*(pp. 657–717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Tsoukas H., & Chia R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science, 13*(5), 567-582.

Wall, J.A., & Callister, R.R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management, 21*(3), 515-558.